

日系企業の地域統括戦略

— シンガポールの日系企業の財務戦略 —

中 垣 昇

1. シンガポールにおける日系企業

(1) 日系企業の財務指標

われわれは「日本企業」および「日系企業」の概念を厳密に区別しないまま考察の対象にしがちであるが、この際両者を区別しておきたい。一般に「日系」と言う言葉は人に対して使われ、「日本人の血統を引いていること。また、その人。特に、日本以外の国籍をもっている場合にいう」¹⁾。この定義に従えば、日系企業とは日本人の血統を引いた従業員が帰属する企業ということになる。

しかしながら、日系企業と言われる場合には、企業資本の一部ないしは全部が日本人により所有され(資本所有の割合の上限については受入国の政策により異なる)、外国の地で経営活動を遂行する企業を指すのが普通である。通常は縦の系列として日系企業の上に大規模な日本本社があり、この日本本社が「家の論理」のもとに外国における日系企業をコントロールする関係にある。もっとも、近年は中小企業についても親会社の海外進出と抱き合せでの海外進出するケースの他に、人件費の高騰と円高の進展に耐え切れず単独の意思決定により海外に進出し、外国で経営活動を遂行するケースが出始めている。ただし、その場合も、あくまで日本人の資本が企業資本の一部ないし全部を構成することが前提となる。

これに対して日本企業は、国内・国外を問わず日本人の資本と日本人の従業員を経営資源とする企業形態である。その意味では、日本企業概念の方が広義に使われ、当然ながら日本のグローバル企業を論じる際には日系企業を傘下に収める日本企業を対象とする場合が多い。

ともあれ、われわれが日本のグローバル企業を論じる場合、基本的には資本の流れをメルクマールにして捉えられていることに留意したい。ただし、近年の金融の自由化と通信技術の発達とともに資本は瞬時に回流し、さらに企業が経営戦略の一環として資本の流れを開示することをためらう傾向があるため、個々のグローバル企業の具体的な財務戦略を詳細に把握することには限界があることは否めない。

ところで、日本企業がグローバリゼーションの波に洗われ、そのプレゼンスの度合を増すにつれ、日本企業の海外進出は盛んになり、とりわけ1980年代の後半以降シンガポールの日系企

業の企業数は急増した。具体的には、1987年から3年間にわたり毎年3桁の日本企業がシンガポールに進出し、1992年現在の日系企業の企業数は1,604社にのぼる(表1)。また、1990年から1992年に掛けて日系企業は急増し、「現地法人化された日系100パーセント出資企業」「合併企業」「現地法人化されていない企業」のすべての企業形態ともその増加が著しい。さらに、1992年時点で「現地法人化された日系100パーセント出資企業」が過半数(52.8%)を占めていることに注目したい。業種別では、サービス業、金融・保険・不動産、商業の増加率が高い。ことに商業の企業数(454社)は、製造業のそれ(498社)に迫る勢いで伸びている。一方、シンガポールの高度成長とともに現地従業員の賃金が高騰しているばかりか、狭隘な土地に利用可能な敷地を求めるのが困難なため、日系企業は業務の全体または一部をシンガポールから他の地域に移転させている²⁾。

いずれにせよ、こうした傾向はシンガポール政府の掲げる国際金融センターおよび国際流通センターとしての基盤整備が着実に実を結び、地球規模で変化する経営環境に対応しながら日本企業が展開する積極的な経営戦略の証左である。

表1 シンガポールの日系企業

単位：社、() 内は1990年～1992年の増加率

	1990	1991	1992
総 数	1,057	1,491	1,604(51.8%)
現地法人化された日系100%出資企業	562	781	847(50.7%)
本社	480	669	726(51.3%)
第三国で法人化された企業の支店等	82	112	121(47.6%)
合併企業	202	315	333(64.9%)
現地法人化されていない企業	293	395	424(44.7%)
支店	124	199	213(71.8%)
駐在員事務所、出張所等	169	196	211(24.9%)
業種別内訳			
農林・水産	6	6	9(50.0%)
鉱業	3	2	3(0.0%)
建設・プラント業	82	103	111(35.4%)
製造業	421	513	498(18.3%)
運輸・倉庫業	78	95	117(50.0%)
サービス業	92	203	227(146.7%)
商業	284	399	454(59.9%)
金融・保険・不動産	68	154	152(123.5%)
その他	24	16	33(37.5%)

注) 各年10月1日、日本大使館調査。

出所) 日本シンガポール協会編(1993a), 13頁より作成。

言うまでもなく、グローバル企業は新たな経営環境のもので、地球規模での有効性と競争力、国家レベルの反応と柔軟性、国境を跨がる市場に適切に対応するため、国家の競争力に多大な関

心を抱いている。幸い日本とシンガポールとは、NIESおよびOECDの世界競争力ランキングの上で最上位にあり(表2)、相互のメリットを活かし合いながら日本企業、シンガポール企業とも比較的順調な維持・発展を続けている。このランキングは、スイスに本部を置く国際経営研究所IMDと世界経済フォーラムWEFが共同して発表するもので、国内経済、政府、企業経営、国際化、金融、社会的生産基盤、科学技術、人的資源の8分野における371指標に基づき評価される。なお、シンガポールは企業経営の分野では香港に首位の座を譲り第2位となっている³⁾。

このように日本とシンガポールとは、競争力においてOECDとNIESのそれぞれの国家の中で第1位に位置し、相互の協調関係が促進されている。とりわけ、国際金融センターおよび国際流通センターを標榜するシンガポールは、地域統括戦略を追及する日本企業にとってアジア太平洋地域の恰好の拠点である。1980年代に入り、シンガポールが中進工業国から成熟工業国の段階へ移行しようとしているのに対して、我が国は成熟工業国から世界志向工業化国の段階へ移行しており⁴⁾、両国がOECDとNIESそれぞれの国家群の中で強い競争力を保ちながら相互に補完関係を維持していると言えよう。事実、OHQの認定を受けている日本企業はシンガポールを重要な拠点にして経営活動を展開しており、アジアNIESおよびASEAN諸国における各社の関連企業数はタイ、マレーシアに匹敵し(表3)、地域統括本部の設置についてはシンガポールに集中する傾向にある。

1992年10月現在シンガポール政府からOHQの認定を受けている日系企業は8社

表2 世界競争力ランキング

N I E S			O E C D		
1993	1992	国	1993	1992	国
1	1	シンガポール	1	1	日本
2	3	香港	2	5	米国
3	2	台湾	3	4	デンマーク
4	4	マレーシア	4	3	スイス
5	*	チリ	5	2	ドイツ
6	5	韓国	6	6	オランダ
7	6	タイ	7	7	オーストラリア
8	7	メキシコ	8	15	ニュージーランド
9	9	ベネズエラ	9	8	スウェーデン
10	10	インドネシア	10	12	ベルギー

注) チリは1993年にランキングの対象になった。

出所) 日本シンガポール協会編(1993b), 31頁。

であるが、外資系企業であるフジ・ゼロックスを除いた日本企業の財務指標は表4および表5の通りである。これらの日本企業の多くは1980年代に入り、アメリカ企業に匹敵する世界のチャレンジャーにまで成長した企業である(表6)。

言うまでもなく、シンガポール企業の中で世界の有力企業へと成長した企業を、日本企業と比

較した場合、その規模においてかなりなまでの格差があることは否めない。これは、とりもなおさず日本企業が世界志向工業化国のもとでグローバル企業に移行しつつあるのに対して、シンガポール企業が成熟工業国のもとで経営活動の範囲をアジア太平洋経済圏に限定せざるを得ないレベルにあるからに他ならない。

表3 アジアNIESおよびASEAN諸国へ海外進出しているOHQ認定日本企業の関連企業数

単位：社数

国 企 業	シンガ ポール	韓国	台湾	香港	タイ	インド ネシア	マレー シア	フィリ ピン	ブルネ イ
ソニー	4		2	1	2		4		
藤倉電線	2	2		1	10		3		
オムロン	3	1	1	1	1		2		
松下電器産業	7		4	2	4	2	11	3	
東芝	4	2	2	2	4		2		
日本電気	3	1	3	3	6		4	1	
日立製作所	4	2	4	3	2		4	1	
合 計	27	8	16	13	29	2	30	5	0

注) 投資の種別には株式、技術、貸付、直接の4つの種別があるが、ここでは株式投資のみに限定した。

出所) 経済調査協会編(1991)より作成。

表4 OHQ認定日本企業の日本本社の財務指標

単位：百万円、円

企 業	売上高	純利益	1株当たり利益	総資産	株主持分
ソニー	1,979,061	20,684	3.5	2,535,840	1,216,720
藤倉電線	259,617	4,205	6.8	314,612	94,807
オムロン	388,835	5,833	7.5	444,170	196,123
松下電器産業	4,994,719	109,505	27.9	3,930,500	2,160,689
東芝	3,185,062	42,425	7.8	3,592,844	1,032,278
日本電気	3,049,450	38,740	10.3	2,968,067	860,957
日立製作所	3,925,250	82,286	15.2	3,906,947	1,452,917

出所) 三菱総合研究所編「企業経営の分析・平成3年度」より作成。

表5 世界1000社にランキングされたOHQ認定日本企業

企 業 名	ランク	市場還元 価値 US\$ MIL	1株当 り利益 US\$	株価収 益率	自己資本 利益率 %
ソニー	99	15,640	42	46	2.5
藤倉電線	771	2,973	9	61	4.7
オムロン	749	3,062	13	53	2.6
松下電器産業	47	25,031	12	70	1.1
東芝	59	21,738	7	113	1.7
日本電気	115	14,370	9	34	5.1
日立製作所	43	25,842	8	36	2.6

出所) *Business Week*, July 12, 1993, pp.77-81.

表6 産業別リーダーシップ・パターンの変遷

産 業	リーダー	チャレンジャー
	1950—1975	1980～
自動車	GM フォード	トヨタ 日産 ホンダ
半導体	TI モトローラ	NEC* 東芝* 富士通 日立*
タイヤ	グッドイヤー ファイアストーン	ミシュラン ブリヂストン
メディア	GE フィリップス ジーメンズ	日立* 東芝*
家電	GE RCA フィリップス	松下* ソニー*
写真	コダック	富士
複写機	ゼロックス	キャノン
運搬機	キャピタラー	小松

注) * OHQ 認定日本企業。

出所) Prahalad(1992), p.341.

ここで日本企業のグローバルな財務戦略の特質を探るために、上記の日本企業7社について日本本社サイドからシンガポールへの海外投資の現状を一覧表に示した(表7)。この表が示すようにシンガポール政府の外資優遇政策を反映して、OHQ認定日本企業のシンガポールにおける投資先26社のうち17社が「現地法人化された日系100パーセント出資企業」であることに注目したい。

表7 OHQ認定日本企業のシンガポールへの海外投資

〈ソニー〉

投資先企業名	投資内容			業 務
	取得価額	出資比率	資本金	
Sony Singapore Pte Ltd	238百万円	51%	420万S\$	当社製品の製造販売
Sony Intl (Singapore) Pte Ltd	43億円	100%	5,820万S\$	電子機器販売
Sony Precision Engineering Center	14億円	100%	2千万S\$	精密部品製造、技術サービス
Sony Logistics Singapore	—	50%	900万S\$	物流業務

〈藤倉電線〉

Fujikura Singapore Pte Ltd	639百万円	100%	800万S\$	電線生産
Fujikura Asia Ltd	144百万円	100%	200万S\$	ファイナンス会社

〈オムロン〉

Omron Singapore Pte Ltd	—	100%	200万S\$	制御機器の販売
Omron Business System Singapore	—	100%	190万S\$	流通システム販売
Omron Management Center Asiapacific	20億円	100%	3千万S\$	関係会社統合管理ソフト開発

〈松下電器産業〉

アジア松下電器	30億円	100%	4千万S\$	各種経営助成
シンガポール松下無線機	21億円	100%	25百万S\$	音響製品の製販
シンガポール松下	39億円	100%	5千万S\$	精密モーター・関連
シンガポール松下電子部品	10億円	40% 60%	3千万S\$	電子部品の製販
シンガポール松下冷機	855百万円	40%	—	
Matsushita Technical Center	407百万円	100%	5百万S\$	生産技術の訓練、生産設備機器
松下Graphics Communication	194百万円	40% 60%	7百万S\$	ファクシミリの生産

〈東芝〉

東芝Singapore	590百万円	100%	660万S\$	ブロックマーケットに対する家電製品の製販
Intl. Video Products Pte Ltd	14億円	49%	4千万S\$	ビデオ販売
東芝情報システムシンガポール	534百万円	100%	650万S\$	情報通信機器販売
Toshiba Electronics Asia Singapore	243百万円	100%	300万S\$	子会社管理、マーケティング

〈日本電気〉

NEC Electronics Singapore Pte Ltd	14億円	100%	1,367万S\$	I C、半導体、電子部品製販
NEC Singapore Pte Ltd	266百万円	100%	340万S\$	電算機の販売及び関連事業
NEC Business Systems Singapore	69百万円	100%	60万S\$	通信機器、O A 機器販売

〈日立製作所〉

Hitachi Elevator Engineering Pte Ltd	83百万円	53.4%	175万S\$	エレベーター、エスカレーターの販売及び据付
Hitachi Consumer Products Pte Ltd	17億円	92.5% 0.5%	1,640万S\$	T V、音響機器、掃除機、製造販売
Hitachi Electronic Devices Pte Ltd	31億円	85%	3千万S\$	カラーブラウン管生産
Hitachi Asia Pte Ltd	171百万円	100%	120万S\$	日立製品等販売

注) 表3に同じ。

出所) 表3に同じ。

(2) シンガポール企業の財務指標

シンガポールにおける日系企業の財務戦略の特質を浮き彫りにするために、まず、財務指標に基づきシンガポール企業の現状を把握しておくことにする。シンガポールは建国以来、政府の強力な経済政策のもとに外資の導入と外国企業に伍して競争可能な現地企業の育成に努めてきた。逆に言えば中小企業の育つ基盤は極めて弱く、事実1980年から1990年の間にシンガポールの中小企業の70パーセントが創業後5年以内に倒産した。この調査を実施したエル・ナマキ教授（オランダ国際経営研究所R V B所長）によれば、シンガポール人は「ソフト指向」が強過ぎ、サービス業を選好するあまり、一般論としてシンガポール企業は平均的な製造業が計上するほどの高い業績を上げられないと言う⁵⁾。

ここでは日系企業の財務指標と比較する意味から、日本経済新聞社編『1992年版・外国会社年鑑』⁶⁾に掲載された世界41カ国の有力企業3,617社のうちのシンガポール企業20社の財務指標を示

すと、表8の通りである。シンガポールは、人口276万人(1991年)、面積626.4平方メートルの都市国家であり、自国でもって自己完結型の社会経済システムを形成することは我が国以上に困難な状況におかれている。そのため、この国は建国以来積極的な外資の導入に努め、しかも国際金融センター、国際流通センターとしての機能を発揮する基盤整備にも国を挙げて努力してきた。当然ながら、上記20社の中にはシンガポール企業として基盤整備の事業に関連する企業群が多い。

例えば、Singapore Airlinesは業績が良好なばかりかこれまでに航空業の中でも優れたサービスを提供しているとの評価を獲得し、OCBC Overseas Chinese Bankはシンガポール最大の銀行、Development Bank of Singaporeは半官半民の銀行、それにUnited Overseas Bankは国内支店数で最大を誇る銀行としてシンガポールの金融業の中心的枠割を果たし、またKeppelはKeppel Shipyard Ltdを中核にして造船・海運・不動産・金融と幅広い経営活動を展開している⁷⁾。これら5社は、いずれも「ビジネス・ウィーク」(1993年7月12日号)掲載の世界1000社にランクされたシンガポール企業である(表9)。ついでながら、同号掲載の日本企業数は281社に上り、世界1000社のうち4分の1以上を占めている。

また、シンガポール企業に関して留意しておくべき特質のひとつは、華人の果たす重みである。シンガポールは華人がエリート層を形成する複合民族国家である。アジア太平洋の各地域で経済力を蓄えた華人グループが⁸⁾、国際的チャネルを利用して連携の動きを見せている中にあって⁹⁾、シンガポール企業の動向には目を離せないものがある。

もっとも、世界1000社にランキングされたOHQ認定日本企業の指標と上記のシンガポール企業有力企業のそれとを比較すれば、前述のように華人を中心としたシンガポールの有力企業と雖も、日本企業と比較した場合には規模においてかなりなまでの格差があり、日本企業のように世界志向工業化国の中で企業群としてよりもアジア太平洋地域の限定した経営戦略を採用せざるを得ないのが現状である。

さらに付け加えるならば、バブル経済崩壊後に幾分なりとも外国企業の指標に近付きつつあるとは言え、依然として日本企業の株価収益率はシンガポール企業に比べて高く、逆に日本企業の自己資本利益率はシンガポール企業に比べて低い(表5、表9)。この2つの指標については、むしろシンガポール企業の指標が世界先進諸国の企業の指標に近く、むしろ日本企業の財務指標の特異性が目立つ結果になっている。

表 8 シンガポール企業の財務指標

単位：百万Sドル、Sセント

企 業	売上高	純利益	1株当り利益	総資産	株主持分
Singapore Airlines	5,093	1,201	2.3	8,236	5,499
OCBC Overseas Chinese Bank	—	225	—	31,430	2,432
Development Bank of Singapore	—	286	60.4	55,019	2,977
United Overseas Bank	—	226	42.3	32,031	2,127
Keppel	1,440.3	181.2	33.1	4,878	1,290
Overseas Union Enterprise *	151.3	44.1	20.2	198.7	447.8
QAF	214.6	1.8	1.0	68.2	57.8
Fraser & Neave	1,292.1	53.1	30.1	1,593.4	672.8
Tiger Balm	32.5	4.6	7.2	50.8	46.1
National Iron & Steel Mills	784.3	—	54.5	830.7	364.3
Cycle & Carriage	827.7	46.1	50.9	451.8	450.7
Far East Levingston Shipbuilding	381.1	34.4	24.0	355.3	352.1
Cold Storage Holdings	442.3	30.8	18.6	786.5	484.3
Haw Par Brothers Inte'l	582	25.7	15.6	439	374
INTRACO	776.2	4.1	9.4	176.1	172.3
Metro Holdings	398.1	—	14.6	264.2	139.0
Singapore Land **	—	23.7	16.8	2,382.4	2,351.8
Overseas Union Bank	—	85.6	27.6	14,636	868
Singapore Bus Service	—	49.9	80.5	726.1	394.2
Straits Steamships Land	130.0	29.5	7.9	1,372.3	904.1

注) 1. いずれの企業も1990年度の指標。

2. * 固定資産と流動資産の合計。

3. **1990年度については16カ月分。

出所) 日本経済新聞社編 (1991) より作成。

表9 世界1000社にランキングされたシンガポール企業

企 業 名	ランク	市場還元 価値 US\$ MIL	1株当 り利益 US\$	株価収 益率	自己資本 利益率 %
Singapore Airlines	402	5,590	4	11	12.1
OCBC Overseas Chinese Bank	559	4,136	6	22	9.1
Development Bank of Singapore	596	3,836	7	19	8.3
United Overseas Bank	854	2,686	5	14	12.6
Keppel	999	2,236	5	21	9.1

出所) *Business Week*, July 12, 1993, p.81.

2. グローバルな財務管理

(1) 国際財務管理システムの動向

過去20年間、少なくとも3つの趨勢が国際財務の領域に多大なインパクトを与えている。つまり、第1の趨勢は、多国籍企業が貿易の分野のみならず、海外子会社での生産・販売の分野にまで経営活動を展開し、現在ではグローバル企業とでも呼ぶべき新たな企業形態に変容しつつあることである。第2の趨勢は、企業、投資家および各国政府とも1973年以降の変動相場制による不確実な財務環境への対応に迫られたことである。また第3の趨勢は、1980年代以降、金融・資本市場のグローバルな統合が進み、グローバル企業は制度的にも技術的にも資金調達および資金運用の地球規模での遂行が可能になったことである¹⁰⁾。

1990年代に入り、地球規模での変化を加速させている社会経済システムが、国際的な企業財務、金融市場、それに関連する会計情報システムに多大なインパクトを与えている。とりわけグローバルな競争とマクロ経済の不安定性、財務技術の進歩、規制緩和・再規制・調和化、資本市場の国際化の側面において様々な形での変化が見られる¹¹⁾。具体的には、企業の国際化が進展するにつれて、各国政府の政策、税制、会計原則、金利およびインフレーションの差異、為替レートの変動が企業経営にとって重要な要因になっている。世界経済が一体化する傾向にある中で、金融・資本市場の規制緩和が進むとともに、会計原則の調和化にも各国が努力を重ね、多国籍企業は資金(funds)の流れを世界全体で最適にするために、財務職能の観点から適切な親会社・子会社の関係を構築しなければならなくなった。

親会社・子会社の関係には、①子会社レベルにおける完全な分権化、②親会社レベルにおける完全な集権化、③集権化の多様な度合、の3つのパターンがあるが、あらゆる意思決定がいずれかひとつのパターンにより遂行されることはない。例えば、為替レート管理の意思決定は集権化

が望ましいし、短期資金の処理は分権化が望ましい、と言った具合である¹²⁾。

また、国際財務管理システムは企業の国際化の段階に応じて適切に対応する必要がある。なぜならば、企業をめぐる製品市場、要素市場、海外子会社、他人資本市場、自己資本市場の分野において国内市場と国際市場との対応の程度が、企業により異なるからである¹³⁾ (表10)。

表 1 0 国際財務管理システムの段階

企 業 類 型	製品市場	要素市場	海外子会社	他人資本市場	自己資本市場
ドメスティック企業 I	D	D	—	D	D
ドメスティック企業 II	I	I	—	D	D
多国籍企業 I	I	I	I	D	D
多国籍企業 II	I	I	I	I	D
多国籍企業 III	I	I	I	I	I

注) D = 高度に国内に関与、I = 高度に国外に関与
出所) Holland (1993), p.3.

投資をグローバルに展開すれば、当然ながら為替レートおよびカントリー・リスクに伴う犠牲を覚悟しなければならない¹⁴⁾。つまり、グローバル企業の場合は、複数の国に跨がる多数の関連会社の存在および絶えず変化する経営環境のため、資金の源泉は非常に複雑な様相を見せる。例えば、親会社の子会社に出資したり資金を貸与すれば、配当金、受取利息が環流し、また契約によりロイヤリティ、手数料等が入ることがある。さらには子会社間において、信用取引が行われ売上債権、買入債務が発生する。こうした状況のもとで、親会社、子会社それにグローバル企業全体の業績を測定することは企業経営を進めるうえにおいて不可欠である。また国別に会計制度、税制が異なれば、当然のことながらグローバル企業はグローバルな視点から有利な財務管理の方策を採用し¹⁵⁾、その結果、グローバル企業全体としての資本コストを低下させるために異なった資本市場を利用し、税金を少なくするために利益を移転し、利益獲得に伴うリスクを減少させるために国際的分業の利点を活用するよう努める¹⁶⁾。

グローバルな財務管理の展開は、多国間ネットティング業務にまで及ぶ。例えば、正味未払ポジション (net payable position) の状態にある子会社は中央決済勘定 (central clearing account) に資金を移し、また中央決済勘定のマネージャーは正味未収ポジション (net receivable position) の状態にある子会社に資金を移動させる。中央決済勘定のマネージャーは毎月の取引情報を受け取り、各子会社の正味ポジションを計算するとともに、清算過程を統括する。ネットティング業務の利点は、

- ①外国為替の転換費用の節約
- ②移転費用および手数料の節約
- ③短時間の間における資金の利用

である¹⁷⁾。

こうした複雑なグローバルな財務管理を遂行するためには、当然ながら近年発達の著しい情報通信技術の支援を必要とするばかりか¹⁸⁾、分権化の実を上げるために地域統括戦略を立てることが重要である。ただ、アジア太平洋地域の財務管理については、アメリカやヨーロッパに比べて国々の事情が異なるばかりか、厳しい為替管理や税制面での障壁も高く、地域統括戦略を遂行するうえでの様々な困難が伴うことに留意しておかなければならない¹⁹⁾。

(2) 日系企業の国際財務管理システム

前述のように地球規模での経営活動を展開するグローバル企業は国際財務管理の分野においても新たな対応に迫られることになった。しかも、経営情報のうちでも財務情報の統合は最も統合が容易であるところから(表11)、グローバル企業は地域統括戦略の一環として財務情報の統合を積極的に展開している。日本のグローバル企業の地域統括戦略は、日本本社を軸に、アメリカ、ヨーロッパ、アジア太平洋を地域統括する4極体制が一般的な傾向である²⁰⁾。

ここでも、シンガポールにOHQを設置した日本企業に絞り、日本企業の地域統括の状況を探ることにしたい。まず、ソニーを例に挙げれば、この企業の売上高の6割強をビデオ機器および音響機器が占め(以下の財務データは、日本経済新聞社編『1993年版・会社年鑑(上場企業版)』に基づく)、図1に示されるように、日本を軸に米国、ヨーロッパ、アジアに跨がるネットワークが張りめぐらされている。ソニーの場合、長期関係会社貸付金1,633億2,700万円のうちソニー・ミュージックエンタテインメントに1,000億円、ソニー・コーポレーション・アメリカに266億8,400万円、ソニー・ファイナンスインターナショナルに100億円を貸付け、海外子会社での経営活動に対して財務の側面から積極的に支援していることに注目すべきである。債券市場からの資金調達に関しては、1982年以降、普通社債(累計で500億円、1億ドル)、転換社債(累計で4,970億円、5,000万ドル)、ワラント債(累計で1,000億円)に達する。外国での上場市場は、アントワープ、ウィーン、トロント、モントリオール、バンクーバー、ミッドウェスト、バーゼル、ジュネーブ、ニューヨーク、ロンドン、アムステルダム、バシフィック、パリ、フランクフルト、チューリツヒネ、デュッセルドルフ、ブリュッセルの計17市場に及ぶ。また、役員(1992年度における監査役を除く役員39名)の中に3人の外国人の取締役を迎え入れ、ヒトの面でのグローバリゼーションにも努力していることを付け加えておきたい。

藤倉電線の場合、アジア統括本部は藤倉アジア社(Fujikura Asia Ltd.)に置き、財務の視点から国際的ネットワークを構築し、関連各社に対して財務・投資、為替リスク・マネジメント、リース、ファクタリング、タックス・マネジメント、株式保有、資金調達、会計サービス、資材調達、マーケティング、技術提供サービス、システム・エンジニアリング・サービス、R&D、

経営管理サービスなど多様なサービスを提供している。さらに藤倉電線は、最大限に効率的な資金運用をするため、国際財務ネットワークの一環としてオランダに金融サービスを提供する子会社を設置している²¹⁾。債券市場からの資金調達に関しては、1984年以降、普通社債(累計で100億円)、転換社債(累計で490億円)、ワラント債(累計で5億ドル、1億S F)に達する。ついでながら外国における上場市場はない。

オムロンは、ヨーロッパ統括会社、アジア統括会社、北米統括会社を置き、日本本社を含めてやはり4極体制のネットワークを敷いている。3つの統括会社の下に計49社の海外子会社を持つ。債券市場からの資金調達に関しては、1987年以降、普通社債(累計で130億円)、転換社債(累計で300億円、1億5,000万ドル)、ワラント債(累計で6億2,000万ドル)に達する。外国での上場市場は、ルクセンブルク、フランクフルトの2市場である。

松下電器産業は、ヨーロッパ、米州、アジアに地域統括本部を持ち、日本本社を含め、4極体制にある。この会社はその他の剰余金による余裕も手伝い、自己資本比率が54.97%の高さを誇る。債券市場からの資金調達に関しては、1984年以降、転換社債(累計で5,000億円)、ワラント債(累計で10億ドル)に達する。外国での上場市場は、ニューヨーク、バシフィック、アムステルダム、フランクフルト、デュッセルドルフ、パリの6市場である。

東芝は、ヨーロッパ、米国、アジアに地域統括本部を置き、同様に日本本社を含めた4極体制を敷き、世界36カ国、220箇所に海外子会社を持つ。債券市場からの資金調達に関しては、1979年以降、普通社債(累計で700億円、1億ドル)、転換社債(累計で4,800億円、5,000万ドル、2億S F)、ワラント債(累計で12億ドル)に達する。外国での上場市場は、ルクセンブルク、フランクフルト、アムステルダム、デュッセルドルフ、ロンドン、パリ、チューリッヒ、ジュネーブ、バーゼルの9市場である。

日本電気は、ヨーロッパ、米国、東南アジア、太平洋に地域統括本部を置き、日本本社を含めると5極体制になる。債券市場からの資金調達に関しては、1982年以降、普通社債(累計で2,550億円)、転換社債(累計で3,300億円、2億3,000万ドル、3,000万ポンド、1億S F)、ワラント債(累計で500億円、10億5,000万ドル)による調達額が目立つ。外国での上場市場は、アムステルダム、フランクフルト、ロンドン、バーゼル、チューリッヒ、ジュネーブの6市場である。

最後に日立製作所は、欧州、米国東部、米国西部、東南アジアの拠点に日本本社を含めた5極体制にある。債券市場からの調達に関しては、転換社債による調達が1984年以降6,700億円に達する。外国での上場市場は、ルクセンブルク、フランクフルト、アムステルダム、パリ、香港、ニューヨークの6市場である。

表11 国際経営情報システムの展開

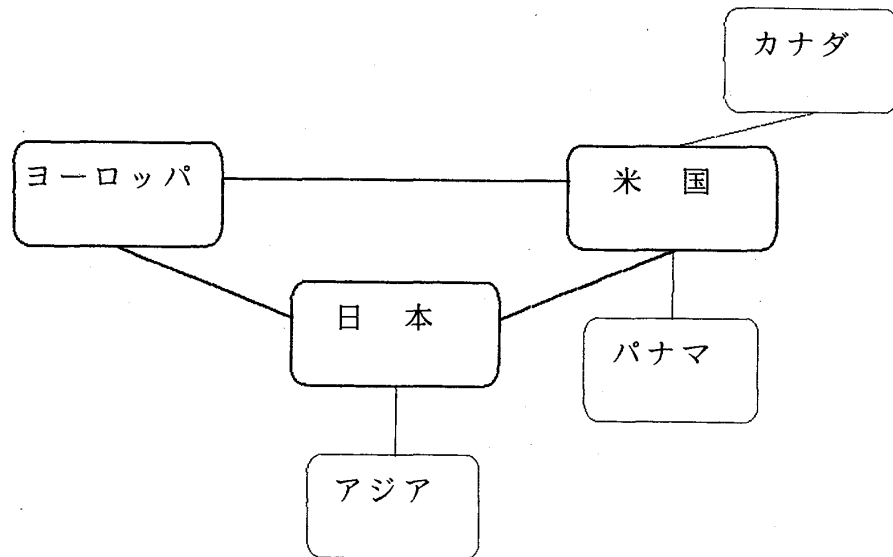
単位：社、%

項 目	点	構 成 比
財務情報の統合	17	40.5
販売情報の統合	13	31.0
生産情報の統合	7	16.7
人事情報の統合	1	2.4
R&D情報の統合	4	9.5
原材料・部品調達情報の統合	0	0.0
一般市場情報の統合	0	0.0
計	42	100.0

- 注) 1. 3位までの順序を付ける回答を要求。点数については1位3点、2位2点、3位1点とした。
2. 調査対象：フォーチュン誌（1991年7月29日号）掲載のフォーチュン500社（製造業）のうちの日本企業と世界戦略を採用していると思われる主要な商業、計114社。
3. 調査期間：平成4年7月1日～平成4年8月10日。
4. 回収率：21.9%。
- 出所) 中垣 昇（1993）、8頁。

図1 OHQ認定日本企業のネットワーク

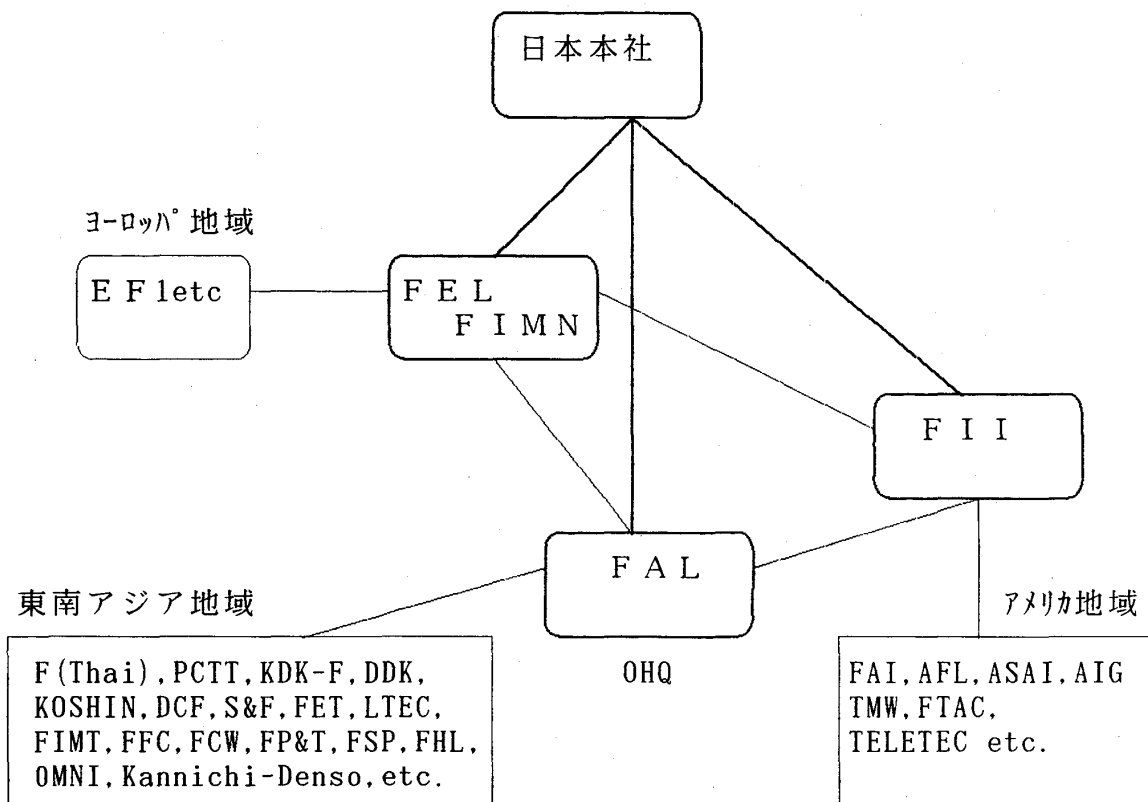
〈ソニー〉



(CBS、コロンビア関係分は除く)

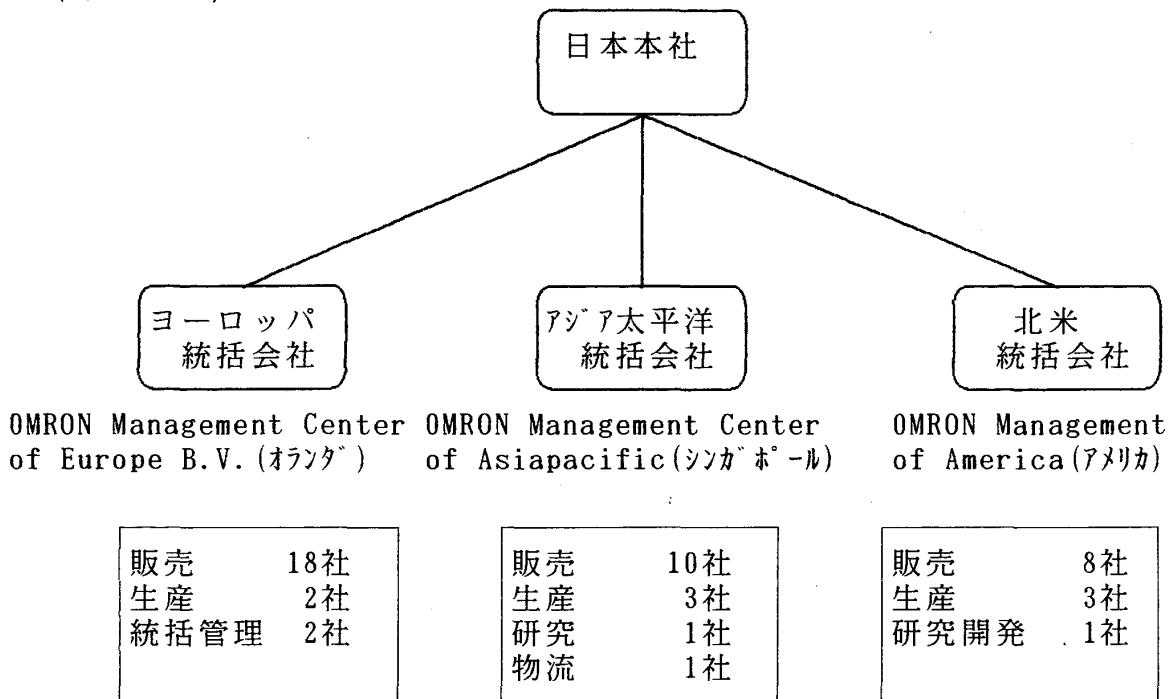
出所) 石井昌司 (1992), 309頁。

〈藤倉電線〉



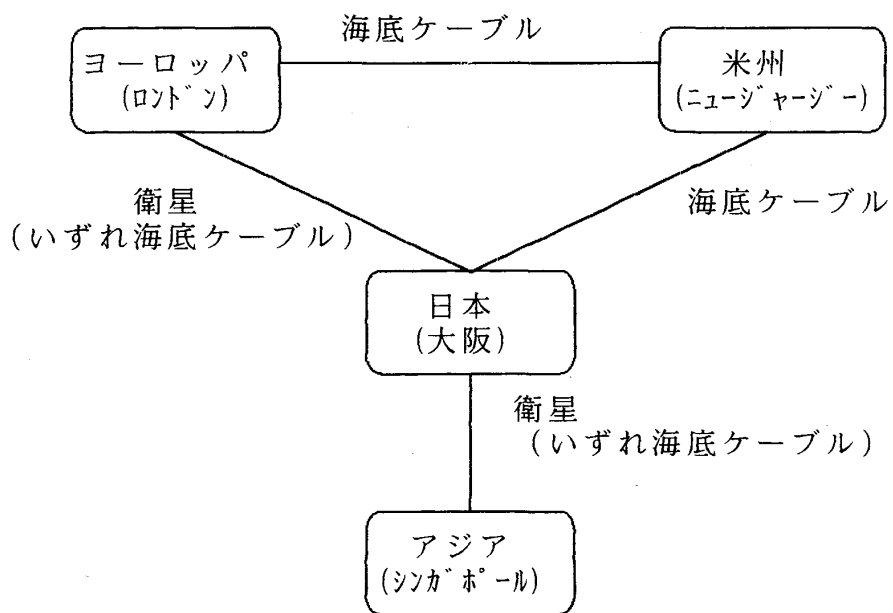
出所) インタビュー調査 (1991年8月1日)。

〈オムロン〉



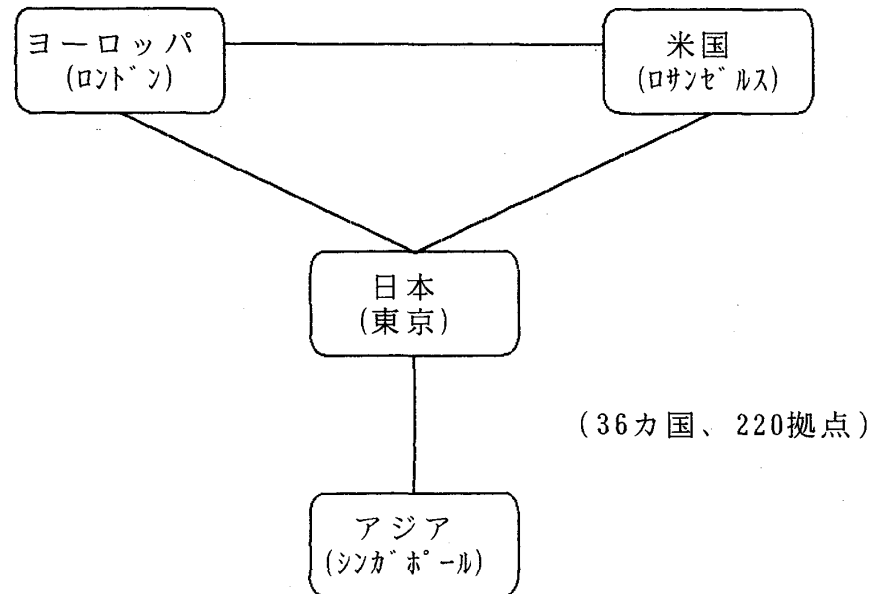
出所) 「オムロン会社案内」 (1991) より作成。

〈松下電器産業〉



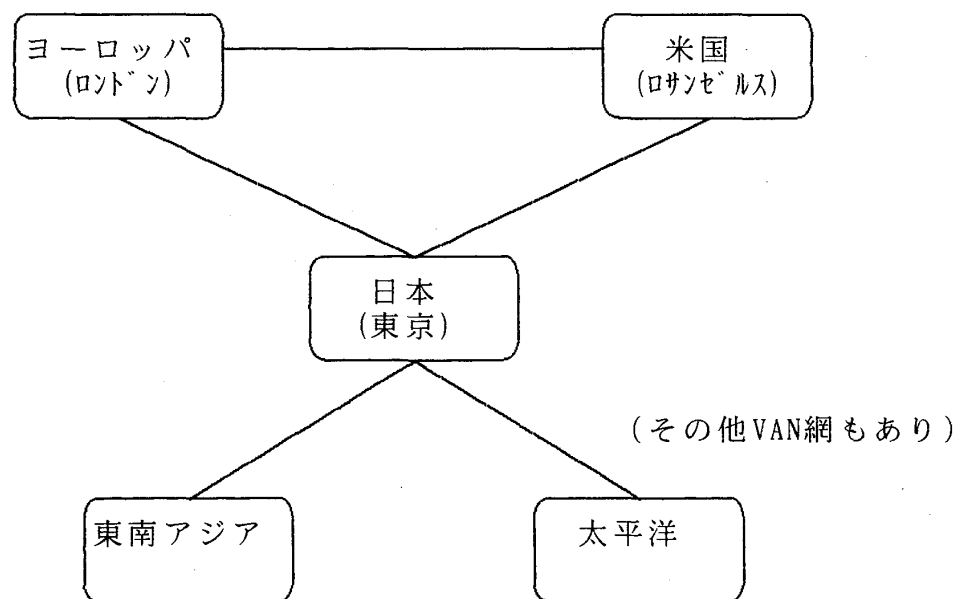
出所) 石井昌司 (1992), 310頁。

〈東芝〉



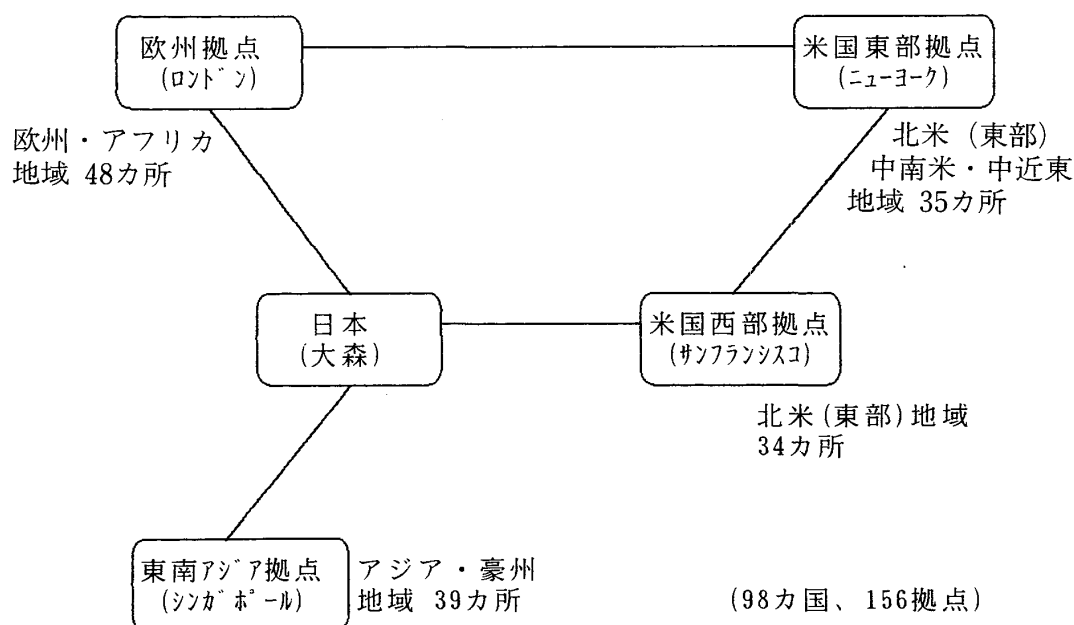
出所) 石井昌司 (1992), 309頁。

〈日本電気〉



出所) 石井昌司 (1992), 310頁。

〈日立製作所〉

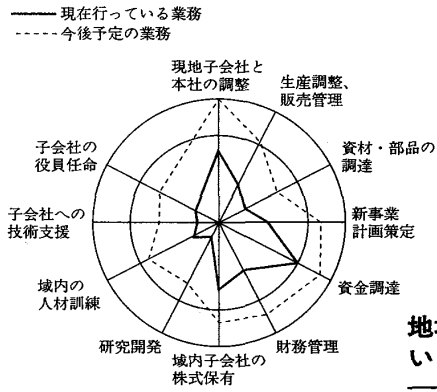


出所) 石井昌司 (1992), 310頁。

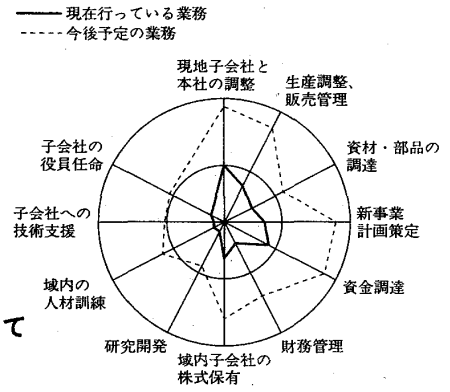
以上のOHQ認定日本企業は、いずれも優れた国際財務ネットワークを整備し、我が国が世界志向化工業国の段階に入った現在においてグローバル企業として中心的な役割を担うものと予想される。その際のネットワークの軸の役目を果たすのが地域統括本部であるが、歴史的にも、地理的にもあるいは競争力の点においても、日本本社以外の3極を形成するアメリカ、ヨーロッパ、アジアの地域統括本部の間に機能上高低の差があることは否めない。例えば、3極の地域統括本部とも規模の差はあれ、地域統括本部の業務については「現地子会社と本社の調整」が中心になることは言うまでもないが、「資金調達」「域内子会社の株式所有」はアメリカおよびヨーロッパでウェートが高いのに対してアジアでは低い(図2)。これは、アジアの金融資本市場の場合、近年漸く市場機能が発揮されるようになった段階にあり、当然ながら資金のフローおよびストックとも日本、アメリカ、ヨーロッパの域に達していない。したがって、我が国のグローバル企業はヨーロッパ、アメリカから導入した資金をアジアの子会社へ投資し、製品を世界の市場へ販売するという図式を採る傾向がある。いずれにせよ、カネの購買力を勘案した場合、アジアの日系企業に導入される資金の利用価値は高いものがある。今後の、日本のグローバル企業の財務戦略を遂行する際、とかく財務機能の共通尺度機能と整合性機能のみに目を奪われ、結果としてもたらされる各国の日系子会社の経営活動に妨げとなる財務戦略であってはならない。つまり、企業の経営活動の最大の目的は、顧客・従業員・株主さらには地域住民に対する責任を果たしつつ競争力を高め、長期的な維持・発展を目指すことである。そこにこそ、グローバル企業の世界が一体化する中にあるの地域統括戦略の存在価値があると考えられる。

図2 地域統括会社の地域別業務

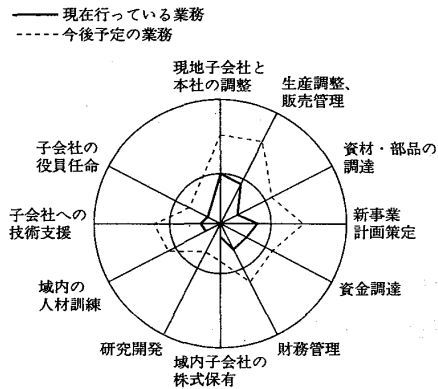
地域総括会社が域内に対し行っている業務
(アメリカ)



地域総括会社が域内に対し行っている業務(欧州)



地域総括会社が域内に対し行っている業務(アジア)



資料) 世界経営協議会「わが国企業の海外戦略（地域統括について）～アンケート調査結果～」平成2年3月。

出所) 高倉信昭（1991），364頁。

〔注〕

- 1) 尚学図書 (1981), 1887頁。
- 2) 日系製造企業のうちシンガポールで過去と同様な業務を展開しているのは、食品、石油、化学薬品関係と言われる。日本シンガポール協会編 (1993b), 30頁を参照。
- 3) 日本シンガポール協会編 (1993b), 31頁。
- 4) 小林規威は国家経済の発展段階を、①後発国段階、②発展途上国段階、③中進工業国段階、④成熟工業国段階、⑤世界志向工業化国段階に分け、我が国は1980年代に入り成熟工業国段階から世界志向工業化国段階に前進したとする。小林規威 (1991), 151-153頁を参照。
- 5) 日本シンガポール協会編 (1993c), 35頁。
- 6) 日本経済新聞社編 (1991), 2頁。
- 7) 日本経済新聞社編 (1991), 999頁、1270頁、1354頁、1397頁、1504頁。
- 8) 華人は出身地に従って社会集団が結成される傾向が強かったが、政府の住宅政策、英語の普及、外国企業の進出などにより、華人社会の地縁・血縁的な結びつきは弱まりつつある。東南アジア調査会編 (1992), 6:17頁を参照。
- 9) 井上隆一郎 (1993), 291-293頁。
- 10) Eiteman, Stonehill and Moffett (1993), pp.3-4.
- 11) Choi (1992), pp.118-128.
- 12) Daniels and Radebaugh (1992), pp.733-734.
- 13) ホランドは、初版においては多国籍企業を4類型に分けて分類したが、第2版では自己資本市場のみ「高度に国内に関与」し残りの市場では「高度に国外に関与」する類型を加えた。Holland (1986), p.7.を参照。
- 14) Levi (1990), p.9.
- 15) Daniels and Radebaugh (1992), pp.735-736.
- 16) Shapiro (1988), p.1.
- 17) Daniels and Radebaugh (1992), pp.741-742.
- 18) 村松司叙・佐藤宗彌 (1992), 238頁。
- 19) 高倉信昭 (1989a), 19-20頁。
- 20) 清成忠男は、1985年9月以降の急速な円高より日本企業のグローバリゼーションが進み、東南アジア、アメリカ、ヨーロッパ、それに日本を含めた4極体制が出来たとする。清成忠男 (1990), 6頁を参照。
- 21) Fujikura International Management (Netherland) 社と言ひ、資本金570万Gで100%出資の子会社である。経済調査協会編 (1991), 192頁を参照。

〔参考文献〕

- アジア経済研究所編（1992）『日本企業の海外事業展開—グローバル・ローカリゼーションの実態—』中央経済社。
- 石井昌司（1992）『日本企業の海外事業展開—グローバル・ローカリゼーションの実態—』中央経済社。
- 井上隆一郎（1993）『グローバル企業の盛衰—歴史に学ぶ繁栄の条件、衰亡の条件—』ダイヤモンド社。
- 清成忠男（1990）,「アジアの経済発展と日本企業」清成忠男・小池和男編『アジアの挑戦—日・韓・タイにおける国際分業と企業戦略—』東洋経済新報社、第1章第1節、2-17頁。
- 経済調査協会編（1991）『企業別海外投資（上場企業編）1990年版』経済調査協会。
- 小林規威（1991）「中進工業国と多国籍企業の現地化」慶應義塾大学地域研究センター編『アジア・太平洋経済圏の新時代』慶應通信。
- 尚学図書編（1981）『国語大辞典』小学館。
- 高倉信昭（1989a）「グローバル時代の国際財務戦略」高倉信昭編『国際財務の実態—有力各社のノウハウを公開—』日本経済新聞社。
- （1991）『新版・海外進出の企業戦略』財経詳報社。
- 東南アジア調査会編（1992）『東南アジア要覧・1992年版』東南アジア調査会。
- 中垣昇（1993）「日本企業の企業財務国際化と社会貢献」『中小企業研究』（中京大学中小企業研究所）第15号、3-10頁。
- 日本経済新聞社編（1991）『1992年版・外国会社年鑑』日本経済新聞社。
- 日本シンガポール協会編（1993a）『数表で見るシンガポール共和国の概況』日本シンガポール協会。
- 編（1993b）『月刊シンガポール』第16巻第9号、日本シンガポール協会。
- 編（1993c）『月刊シンガポール』第16巻第9号、日本シンガポール協会。
- 村松司叙・佐藤宗彌（1992）『国際経営財務—理論と実態—〔改訂版〕』税務経理協会。
- Choi, Frederick D.S. (1992), "Accounting for Global Finance", Anthony Saunders, ed., *Recent Development In Finance*, Business One Irwin, pp.118-130.
- Daniels, John D. and Lee H. Radebaugh (1992), *International Business: Environments and Operations*, 6th ed., Addison-Wesley.
- Eiteman, David K., Arthur I. Stonehill and Michael H. Moffett (1993), *Multinational Business Finance*, 6th ed., Addison-Wesley.
- Holland, John (1993), *International Financial Management*, 2nd ed., Blackwell Publishers.
- Levi, Maurice D. (1990), *International Finance: The Markets and Financial Management of Multinational Business*, 2nd ed., McGraw-Hill.
- Prahalad, C.K. (1992), "Globalization: The Intellectual and Managerial Challenges", Vladimir Pucik, Noel M. Tichy and Carole. K. Barnett, ed., *Globalizing Management: Creating*

and Leading the Competitive Organization, John Wiley & Sons, pp.340-351.

Shapiro, Alan C. (1988), *International Corporate Finance*, 2nd ed., Ballinger Publishing Company.